

0- 795747

На правах рукописи



**НОСЫРЕВ МИХАИЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА  
(НА ПРИМЕРЕ КАШИРСКОГО ЗАВОДА ООО «ПЕПСИКО ХОЛДИНГЗ»)**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва  
2011

Работа выполнена на кафедре Менеджмента ФГБОУ ВПО «Российский  
экономический университет имени Г.В. Плеханова»

- Научный руководитель:** заслуженный работник высшей школы РФ,  
доктор экономических наук, профессор  
**Никулин Леонид Федорович**
- Научный консультант:** доктор экономических наук, профессор  
**Симагина Светлана Германовна**
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Гретченко Анатолий Иванович**
- доктор экономических наук, с.н.с.  
**Капран Николай Петрович**
- Ведущая организация:** НОУ Московский Гуманитарный  
Университет

Защита состоится «20» декабря 2011 года в 13 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.196.12 при ФГБОУ ВПО «Российский  
экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997,  
г. Москва, Стремянной пер., д.36, корп. 3, 353 аудитория.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» и на сайте  
университета ([www.gea.ru](http://www.gea.ru))

Автореферат разослан 18 ноября 2011 года

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат экономических наук

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790729

Л.Р. Котова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Глобализация и инновационное развитие бизнес-процессов привели к кардинальным изменениям в области практического и теоретического менеджмента. Наблюдается тенденция превращения производственных предприятий в открытые системы, не имеющие четких границ и функционирующие на основе принципов самоорганизации. Линейное течение этому процессу не свойственно, так как укрупнение бизнес-процессов происходит значительно быстрее, чем обновление управленческих технологий. Это обусловлено территориальной экспансией существующих структур в результате глобализации и возникновением новых видов взаимодействий в результате самоорганизации. Системообразование новых организационных структур, качественно отличных от существовавших ранее и открывающих новые возможности для роста эффективности менеджмента, достигается на основе самоорганизации посредством структурной упорядоченности, возникающей из случайного пересечения интересов участников, каждый из которых в отдельности лишен возможности комплексной реализации бизнес-процесса, но способен узнать клиентов, с которыми ему предстоит образовать систему целевых отношений.

При функционировании сложных территориально рассредоточенных бизнес-процессов, характерных для современных глобальных производственных корпораций, эволюционное развитие систем менеджмента сдерживается необходимостью сохранения функциональной интегрированности. Это предполагает поиск возможных путей совершенствования канонического менеджмента в виду низкой эффективности, в числе прочего приводящей к утрате конкурентного преимущества. Это актуально и послужило причиной выбора темы настоящего диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности темы.** В процессе диссертационного исследования рассмотрены и в определенной степени учтены работы как российских ученых: Ю.А. Арутюнова, В.А. Барина, Д.Ю. Бусалова, Ф.Л. Быка, П.Н. Владиславлева, С.А. Дятлова, В.Г. Китушина, Е.Н. Князевой, Б.Н. Корнейчука, М.Н. Кулапова, С.П. Курдюмова, В.И. Маршева, В.П. Марьяненко, Л.Ф. Никулина, Т.А. Селищенко, М.Н. Сидорова, С.Г. Симагиной, И.В. Синько, И.К. Стрельца, П.И. Пимашкова, В.И. Приходько, С. П. Руденко, Д.С. Точа, Ю.Г. Одегова, Д.В. Удалова, Ю.А. Урманцева, С.А. Юдицкого, так и зарубежных ученых и бизнесменов: И. Адизеса, И. Ансоффа, М. Витцеля, Б. Гейтса, Ф. Котлера, К. Прахалада, И. Пригожина, И. Стенгерс, Д. Тапскотта, М. Уорнера, Т. Фридмана, Г. Хакена, С. Хокинга, Г. Хэмела, У. Эшби. В них подробно рассмотрены многие фундаментальные и прикладные вопросы менеджмента.

Представители отечественной школы менеджмента значительно продвинулись в понимании многоаспектности и разнонаправленности характера развития современного менеджмента. Предложены новые подходы и понятия: сетевая схематизация лидерства, сетецентризм, трехвекторная модель предметной области менеджмента, трехмерная модель интересов бизнеса, государственных структур и общества, «диагональность» результата самоорганизации, особенности реального ресурсообеспечения в иерархиях.

Идеи представителей естественных наук: Е.Н. Князевой, С.П. Курдюмова, С. П. Руденко, И. Пригожина, И. Стенгерс, Г. Хакена в области синергетики, С.А. Юдицкого, П.Н. Владиславлева, Д.С. Точа в теории системного анализа, Ю.А. Урманцева в теории эволюции систем, имеют перспективы применения в менеджменте. Представляет интерес концептуальная модель развития организаций Ф.Л. Быка и В.Г. Китушина. Концепция плоского мира Т. Фридмана, принципы концепции «Менеджмент 2.0» Г. Хэмела, «Маркетинг 3.0.» Ф. Котлера, понятие организационного потенциала И. Ансоффа, а также идея жизненных циклов корпорации И. Адизеса определяют развитие

современного менеджмента в направлении децентрализации систем управления, ускорения организационных изменений, ориентации на творческий потенциал и духовные ценности человека.

В этих работах<sup>1</sup> общим является тенденция появления новых организационных форм, что в принципе способствует снижению неопределенности в понимании направления развития менеджмента. Однако ещё недостаточно исследованы закономерности поведения организаций в условиях плоских структур и самоорганизации, не разработан необходимый понятийный и математический аппарат и прикладное методологическое обеспечение. В работе сделана попытка на примере Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» исследовать поведение организации в условиях сетевой модернизации отношений менеджмента, обосновать необходимый понятийный аппарат, предложить и апробировать методику оптимизации систем менеджмента.

Целью диссертационного исследования является обоснование подхода по совершенствованию отношений менеджмента на основе учета особенностей самоорганизации в социально-экономических системах с разработкой соответствующих рекомендаций на примере Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз».

---

<sup>1</sup> Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент после кризиса// Русский инженер. – №3-4 – 2010. – С.26–27; Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление. – М.: Юнити-Дана. 2009. – 416с; Баринов В.А. Организационное проектирование. – М.: Инфра-М. 2005. – 399 с.; Никулин Л.Ф., Кулапов М.Н., Бусалов Д.Ю. Лидерство – новая реальность. – Самара: Учебная литература. 2008. – 272 с.; Никулин Л. Ф., Сидоров М. Н., Бусалов Д. Ю. Методология: иерархия и сети в менеджменте. – М.: Прима-Пресс Экспо. 2010. – 425 с.; Никулин Л. Ф., Бусалов Д. Ю. Менеджмент: рабочая тетрадь. – Самара: Учебная литература. 2007. – 305 с.; Никулин Л.Ф., Сидоров М.Н., Бусалов Д.Ю. Эклектичная мозаика менеджмента – Самара: Учебная литература. 2009. – 431 с.; Никулин Л.Ф., Пимашков П.И. Сетевой (параллельный) менеджмент. Двести принципов. – Красноярск: Офсет. 1995. – 574 с.; Бык Ф.Л., Китушин В.Г. Концептуальная модель развития и задачи менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №6. – С. 3–7; Фридман Т. Плоский мир. – М.: АСТ. 2005. – 76 с.; Хэмел Г. Менеджмент 2.0// Harvard Business Review – 2009. – №10. – С 28–35; Котлер Ф. Маркетинг 3.0. – М: Эксмо. 2011. – 240 с.; Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. 1989. – 519 с.; Азидес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: Питер, 2008. – 384 с.; Юдицкий С.А., Владиславлев П.Н., Точ Д.С. Триадный подход к моделированию систем сетецентрического управления// УБС. – 2010. – №28. С24–39; Хакен Г. Синергетика. Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. – М.: КомКнига. 2007. – 512 с.

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи диссертационного исследования:

- исследовать и обобщить результаты анализа направлений современного менеджмента;
- предложить понятийный аппарат описания механизма повышения эффективности менеджмента;
- обосновать научную гипотезу о возможности использования механизма повышения эффективности менеджмента;
- обосновать концепцию реализации механизма повышения эффективности менеджмента;
- оценить состояние действующей системы управления материнской для ООО «Пепсико Холдингз» компании «PepsiCo»;
- провести анализ предметной области менеджмента на примере Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз»;
- реализовать механизм повышения эффективности менеджмента с использованием методики оптимизации систем менеджмента;
- провести апробацию методики оптимизации систем менеджмента на примере Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз».

**Объектом диссертационного исследования** выбрана система управления Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз».

**Предметом исследования** являются целевые отношения менеджмента с учетом механизма повышения их эффективности на примере Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз».

**Теоретико-методологическую базу исследования** образует в качестве основы индуктивный метод остатка, позволяющий выделять определяющий критерий при минимуме данных, а также метод анализа-синтеза как расчленение изучаемого объекта на составные части с последующим их соединением определенным образом, а также другие общенаучные методы:

системного анализа, математического моделирования, аналогии, абстрагирования, экспертных оценок и т.д.

**Информационную основу** настоящего диссертационного исследования составили научные публикации монографического и периодического характера, а также документы финансовой и кадровой отчетности ООО «Пепсико Холдингз», корпоративные политики компании, а также другая нормативная база.

**Область исследования** включает: 10.8 – «Управление экономическими системами», 10.9 – «Организация как объект управления», 10.11 – «Процесс управления организацией», 10.17 – «Корпоративное управление».

**Научная новизна** диссертационной работы состоит в логико-математическом доказательстве наличия обратной зависимости эффективности менеджмента и жесткости организационных структур с учетом выявленных особенностей самоорганизации в социально-экономических системах и факторов влияния на экономические результаты самоуправляемой деятельности участников бизнес-процесса.

Носителями научной новизны в работе являются: разработанный соответствующий тематике исследования понятийный аппарат, обоснованная гипотеза, набор специфических принципов концепции, графо-аналитический метод исследования предметной области менеджмента, формализованный в соответствующем логико-математическом аппарате, позволяющем, в том числе, прогнозировать экономические результаты модернизации отношений менеджмента, а также методологический подход к исследованию предметной области менеджмента на основе сравнительного анализа с учетом современных концепций теории менеджмента.

В отличие от существующих административно-командных способов достижения управленческой эффективности в работе предложен новый подход к исследованию и совершенствованию отношений менеджмента на основе самоуправляемых бизнес-процессов в условиях глобализации, автоматизации и

виртуализации бизнес-пространства с учетом выявленных особенностей самоорганизации социально-экономических систем. Предложены конкретные показатели, учитывающие состояние внутренней и внешней среды организации, а также логико-математический аппарат, позволяющий количественно оценивать уровень эволюционного развития отношений менеджмента организаций.

**Основные положения, выдвигаемые на защиту и полученные лично автором:**

1) В качестве теоретической основы диссертационного исследования принят и обоснован понятийный аппарат описания механизма повышения эффективности менеджмента, представляющего собой подход в менеджменте, учитывающий особенности и закономерности самоорганизации в социально-экономических системах, выявленные в результате анализа и обобщения тенденций эволюции менеджмента. Повышение эффективности менеджмента происходит за счет самопроизвольной самоорганизации участников бизнес-процесса при их оперативной самостоятельности, когда каждый участник бизнес-процесса имеет право и возможность взаимодействовать с любым другим внутренним или внешним участником в рамках своей целевой функции.

2) Выдвинута и обоснована научная гипотеза о возможности применения механизма повышения эффективности менеджмента на основе самоорганизации участников бизнес-процесса при их оперативной самостоятельности, что обеспечивает организации получение экономического эффекта при условии индивидуального развития персонала и учете нестабильности внешней среды как факторов, влияющих на характер самоорганизации в социально-экономических системах.

3) Обоснована концепция реализации механизма повышения эффективности менеджмента как принципиальное развитие положений гипотезы, представляющая набор принципов процесса модернизации отношений менеджмента в направлении самоуправляемых социально-



экономических систем. В результате анализа системы управления Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» как крупного производственного предприятия пищевой промышленности, определена область возможного распространения концепции на аналогичные организации, имеющие специфические технологические и операционные особенности.

4) На основе предложенного понятийного и математического аппарата разработана методика оптимизации систем менеджмента, состоящая из пяти этапов, результаты внедрения которой подтверждают состоятельность принятой гипотезы. Суть методики сводится к определению оптимальной и фактической точек сочетания тейлоризма, институционализма и виртуализма в предметной области менеджмента с целью разработки мероприятий, позволяющих совершенствовать систему менеджмента организации и привести ее к оптимальному виду.

5) Разработан перечень рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз». Выводы исследования подтвердились результатами апробации принятой методики. Полученные в работе научно-методические результаты и сформированные на их основе рекомендации соответствуют принципам современных концепций в области менеджмента, известных как «Менеджмент 2.0», «Маркетинг 3.0», «Менеджмент 3.0». В этой связи проведен их сравнительный анализ применительно к системе управления исследуемой организации.

**Практическая значимость** результатов исследования состоит в возможности разработки для крупных предприятий пищевой промышленности (в соответствии с объектом исследования) перечня практических рекомендаций, направленных на совершенствование систем менеджмента, вплоть до учета версий менеджмента 2.0, 3.0 и маркетинга 3.0. Рекомендации позволяют организациям формировать успешную стратегию развития и повышения конкурентоспособности на основе реализации механизма повышения эффективности менеджмента.

Значимость для учебного процесса результатов исследования заключается в возможности их включения в учебный процесс по следующим дисциплинам: «Корпоративный менеджмент», «Менеджмент», «Менеджмент организации», «Стратегии корпоративных структур», «Управление транснациональными корпорациями», «Стратегический и инновационный менеджмент».

**Теоретическая значимость** результатов исследования содержится в предложенном понятийном, математическом и методологическом аппарате, что способствует актуализации проблематики методологии повышения эффективности менеджмента.

**Апробация работы** на примере Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» позволила, с одной стороны, оценить состояние менеджмента данной организации, а с другой, – состоятельность механизма повышения эффективности менеджмента. Результаты апробации доложены на Международной научно-практической конференции «Вопросы экономики и управления» (Волгоград, Региональный центр социально-экономических и политических исследований "Общественное содействие", 2010), Межкафедральной конференции «Модернизация России: современные проблемы управления» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010), Международной научно-практической конференции «XXII Плехановские Чтения» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2009), 6-ой практической конференции «Менеджмент и бизнес: технологии и опыт улучшений» (Кемерово, Кузбасская торгово-промышленная палата, 2010), I Международной научно-практической конференция студентов, аспирантов, магистров и молодых ученых «Экономика России: посткризисный период» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010), Научной конференции «Проблемы теории и практики современного менеджмента» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2011), Социальном форуме «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития», секция №3 (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2011).

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано три работы общим объемом 1,5 п.л. в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертации.** Цели и задачи исследования определили структуру диссертационной работы, состоящей из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и девяти приложений. Работа содержит 130 страниц, 26 рисунков и 5 таблиц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Выдвинута идея обновления управленческих технологий, созвучная с 25 задачами менеджмента концепции Г. Хэмела «Менеджмент 2.0» и десятью принципами «Маркетинга 3.0» Ф. Котлера, по причине неэффективности и неспособности современной методологии и практики менеджмента отвечать на вызовы бизнес-среды, а также в связи с явной тенденцией к глобализации и сетезации бизнес-структур, направленной на их географическое рассредоточение и иерархическое сплющивание<sup>1</sup>, что вылилось в парадигму «плоского мира» и является следствием информационной и инновационной революции, что подтверждено результатами анализа, проведенного в работе.

В качестве основы теории исследования предложен понятийный аппарат описания механизма повышения эффективности менеджмента, который представляет собой определенный набор категорий.

• Механизм повышения эффективности менеджмента – подход, нацеленный на самоуправляемое использование трудовых, материальных, финансовых, информационных и других ресурсов, задействованных в бизнес-процессе за счет самоорганизации участников бизнес-процесса.

• Самоорганизация социально-экономических систем – процесс самопроизвольного упорядочения взаимодействий участников бизнес-процесса без внешнего управляющего воздействия, влияющий на результаты экономической деятельности организации. Если синергетический эффект

---

<sup>1</sup> Кулалов М.Н., Одогов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент после кризиса// Русский инженер.– №3-4 – 2010. – С.26-27

самоорганизации, по мнению Г. Хакена, проявляется на высоких уровнях иерархии, то для социально-экономических систем он выражается в результатах экономической деятельности на каждом уровне иерархии и в организации в целом.

- Трехвекторная модель развития предметной области менеджмента – представление о предмете менеджмента как состоящем из трех элементов (векторов развития): управленческого воздействия (тейлоризма как традиционного менеджмента), организационного порядка (институционализма как нормативного менеджмента) и самоорганизации (виртуализма).

- Система менеджмента организации – структура предмета менеджмента, состоящая из трех элементов менеджмента или точка в трехвекторной модели предметной области развития менеджмента как пересечение проекций векторов развития тейлоризма (Т), институционализма (И), виртуализма (V), сумма которых равна единице.

- Жесткость организационных связей ( $h$ ) – величина обратная степени оперативной свободы участников бизнес-процесса или, в контексте настоящего исследования, количеству делегированных функций менеджмента

- Устойчивость организационных связей ( $У$ ) – способность организации в кризисных ситуациях стабильно поддерживать структуру организационных связей, обеспечивающих надежность каналов поступления управляющих воздействий и обратной связи.

- Самоменеджмент как эффект индивидуального развития заключается в смещении системы ценностей индивида на высший уровень пирамиды потребностей Маслоу в результате интеллектуально-личностного развития участников бизнес-процесса.

Предложенный понятийный аппарат позволяет описать специфику построения и функционирования механизма повышения эффективности менеджмента как последовательности организационно-плановых преобразований системы менеджмента организации, нацеленной на снижение бюрократической нагрузки и улучшение экономических показателей организации. Это достигается за счет снижения жесткости организационных

связей посредством предоставления оперативной свободы участникам бизнес-процесса. Снижение жесткости как ограничение оперативной свободы является основным фактором спонтанного системообразования, лежащего в основе самоорганизации в социально-экономических системах.

Самостоятельная деятельность оперативных участников бизнес-процесса содержит определенные риски, связанные с недостатком компетентности персонала или сознательным использованием служебного положения (нежелательное проявление самоорганизации в открытых социально-экономических системах). Эти риски накладывают определенные ограничения, так как требуют от персонала сознательности, компетентности и ответственности – личностных качеств, характеризующих верхний уровень пирамиды потребностей Маслоу (самоактуализацию). В соответствии с выявленным в работе эффектом индивидуального развития эти качества связаны с интеллектуально-личностным развитием индивида и проявляются в результате смещения системы личностных ценностей на уровень самоактуализации. Другими словами, интеллектуальное развитие индивидов, в совокупности составляющее интеллектуальный потенциал организации, является основной характеристикой управляемой подсистемы.

Научная гипотеза настоящего диссертационного исследования предполагает возможность использования механизма повышения эффективности менеджмента на основе самоорганизации участников бизнес-процесса за счет предоставления им оперативной самостоятельности ( $f$ ). Чем меньше жесткость организационных связей ( $h$ ), то есть чем больше оперативной свободы ( $f$ ) предоставлено исполнителям, тем сильнее проявляется самоорганизация ( $S$ ) участников бизнес-процесса, и тем меньше необходимость в воздействиях управляющей подсистемы. Жесткость организационных связей ( $h$ ) – ключевая характеристика организационной структуры организации ( $\exists \approx S \approx f \approx 1/h$ ).

Оперативная свобода расширяет возможности самореализации исполнителей, как в интересах организации, так и в личных целях, и требует от

них сознательности, ответственности, компетентности и самомотивации – личностных качеств, характеризующих высший уровень пирамиды потребностей. Это ограничение в работе получило название условия самомотивации и является результатом обоснованного в работе эффекта индивидуального развития как смещения системы личностных ценностей в высший уровень пирамиды потребностей, что, по мнению соискателя, является результатом индивидуального развития как основного фактора системообразования. Таким образом, условием достижения экономического эффекта в результате самоорганизации является индивидуальное развитие участников бизнес-процесса. Расширение оперативной свободы ( $f$ ) должно сопровождаться индивидуальным развитием ( $I$ ) участников бизнес-процесса ( $I \approx 1/h \approx \Xi$ ). Естественным ограничением роста эффективности менеджмента также является необходимость учета нестабильности и угроз внешней среды, так как жесткость организационных связей ( $h$ ) обеспечивает управляемость и устойчивость ( $Y$ ) в кризисных ситуациях ( $Y \approx h \approx 1/f$ ).

Это ограничение легло в основу авторского условия устойчивого развития, согласно чему жесткость организационных связей, ограничивающая оперативную самостоятельность исполнителей, должна обеспечивать необходимый уровень устойчивости и управляемости организационных связей.

Анализ формул позволяет сделать вывод об обратной зависимости эффективности и устойчивости организационных связей ( $\Xi \approx 1/Y$ ).

Этот вывод соотносится с представлением И. Адизеса о двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости в их обратной зависимости), но расходится с представлением И. Ансоффа о прямо-пропорциональной зависимости между жесткостью и эффективностью управления.

В качестве результатов обоснования гипотезы диссертационного исследования о возможности достижения экономического эффекта в результате

самоорганизации в социально-экономических системах получены определенные выводы:

1) о возможности достижения экономического эффекта в результате самоорганизации участников бизнес-процесса с учетом их оперативной самостоятельности;

2) о необходимости учета уровня индивидуального развития при самоорганизации участников бизнес-процесса в зависимости от жесткости организационных структур и сложности технологического процесса;

3) о необходимости учета нестабильности и угроз внешней среды для обеспечения устойчивости организационных связей в кризисных ситуациях за счет жесткости организационных структур;

4) о тенденции максимизации оперативной самостоятельности участников бизнес-процесса в рамках эволюции практического менеджмента;

5) об обратном характере зависимости эффективности и жесткости организационных связей как обоснования экономической нецелесообразности априорной иерархичности;

6) о возможности применения графо-аналитических и логико-математических методов исследования и оптимизации предметной области менеджмента на базе трехвекторной модели;

7) о возможности прогнозирования экономического эффекта организационных преобразований с учетом самоорганизации в социально-экономических системах.

Логико-математический аппарат исследования, разработанный лично соискателем (табл. 1,2,3), описывает механизм повышения эффективности менеджмента и лежит в основе методики оптимизации систем менеджмента. Оптимальное и фактическое организационное состояние определяется с учетом уровня автоматизации и компьютеризации бизнес-процессов, а также масштаба использования трудовых ресурсов.

Таблица 1

## Определение оптимальной точки

Формула	Элементы	Содержание
$T + I + V = 1$ (трехвекторная модель развития предметной области менеджмента)	T – оптимальная доля тейлоризма I – оптимальная доля институционализма V – оптимальная доля виртуализма	Данное уравнение базируется на трехэлементном представлении структуры предметной области менеджмента, отражая эволюцию форм менеджмента
$V = A/N \times i \times I$	A – количество автоматизированных операций в бизнес-процессе N – количество трудовых операций в бизнес-процессе, i – коэффициент информационно-технической оснащенности I – интеллектуальный потенциал;	Оптимальная степень виртуализации рассчитывается, исходя из уровня интеллектуального потенциала, достаточности информационно-технических средств и степени автоматизации бизнес-процессов
$I = k_n \frac{N_L}{N_{L\text{ ср}}}$	$k_n$ – коэффициент масштаба использования трудовых ресурсов $N_L$ – штат организации $N_{L\text{ ср}}$ – средний штат по отрасли	Масштаб использования трудовых ресурсов определяет необходимую долю институционализма в системе отношений менеджмента организации в сравнении со средними показателями по отрасли
$\begin{cases} T + I + V = 1 \\ V = A/N \times i \times I_{\text{max}} \\ I = k_n \frac{N_L}{N_{L\text{ ср}}} \end{cases}$		Система уравнений оптимального организационного состояния как соотношения долей тейлоризма, институционализма и виртуализма для конкретной системы менеджмента

Таблица 2

## Определение фактической точки

Формула	Элементы	Содержание
$T_\phi + I_\phi + V_\phi = 1$	$T_\phi$ – фактическая доля тейлоризма $I_\phi$ – фактическая доля институционализма $V_\phi$ – фактическая доля виртуализма	В соответствии с трехвекторной моделью предметной области менеджмента сумма долей тейлоризма, институционализма и виртуализма равняется единице, что отражает изменчивость предметной области менеджмента по трем векторам развития
$T_\phi = h = 1/f$	h – степень жесткости; f – количество делегированных функций менеджмента	Доля тейлоризма пропорциональна степени жесткости организации и обратно пропорциональна количеству степеней свободы, или в контексте работы – количеству делегированных функций менеджмента
$I_\phi = \frac{dL_d}{L}$	$dL_d$ – затраты на поддержание корпоративных политик $L_d$ – все затраты, связанные с персоналом.	Степень институционализации организации определяется как доля затрат на поддержание корпоративной культуры в общих затратах, связанных с персоналом, то есть происходит сравнение с абсолютно институциональной организацией, характеризуемой полным доминированием институциональной основы (корпоративных политик)
$\begin{cases} T_\phi + I_\phi + V_\phi = 1 \\ T_\phi = 1/f \\ I_\phi = \frac{dL_d}{L} \end{cases}$		Система уравнений фактического организационного состояния как соотношения долей тейлоризма, институционализма и виртуализма для конкретной организации



Таблица 3

## Расчет экономического эффекта оптимизации

Формула	Элементы	Содержание
$\Xi_{\max} = dF + dK + dL$	$\Xi_{\max}$ – максимальный экономический эффект $dF$ – максимальный эффект ускорения оборачиваемости капиталов в результате оперативного принятия решений $dK$ – максимальная экономия капитальных вложений в результате повышения качества принимаемых решений $dL$ – максимальная экономия фонда оплаты труда в результате сокращения административной нагрузки	Максимальное значение экономического эффекта определяется методом экспертных оценок в соответствии с принципом максимальной самоорганизации, то есть при максимальной скорости оборачиваемости капиталов, отсутствии ошибок и затрат на администрирование и поддержание корпоративных политик
$dV = V - V_{\phi}$	$dV$ – планируемое в результате оптимизации приращение степени виртуализации $V$ – оптимальная доля виртуализма $V_{\phi}$ – фактическая доля виртуализма	Планируемое приращение степени виртуализации характеризует повышение эффективности внутренних взаимодействий
$\Xi = \Xi_{\max} \times dV$	Ожидаемое значение экономического эффекта оптимизации определяется как произведение максимального значения и приращения степени виртуализации	

В результате анализа системы отношений менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» сделан вывод о том, что управление ведется с использованием корпоративных политик посредством разветвленного бюрократического аппарата за счет каскадирования целей и задач. Приоритет в процессе хозяйственной деятельности имеет управленческая вертикаль. Функциональные ветви управления имеют координирующий характер. Это значительно замедляет процессы принятия решений, в особенности по инновационным и инвестиционным проектам. Организационная структура управления Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» охарактеризована соискателем как механистичная, с элементами институционализма с учетом информационно-технического инструментария виртуализма. По типу она является линейно-функциональной и не полностью адекватной плоской территориальной сетезации.

Применительно к объекту исследования предложенный понятийный аппарат позволяет глубже взглянуть на проблему влияния особенностей отношений менеджмента на результаты деятельности организации. Система управления объекта исследования явно не сбалансирована. Имеют место

организационные искажения (патологии в терминологии И. Адизеса). Это вызвано излишней жесткостью системы управления и проявляется в ограничении исполнительской инициативы в оперативной деятельности. Другими словами, все ключевые решения по бюджетному и производственному планированию, выбору подрядчиков и поставщиков, применению технологических, инженерных и организационных инноваций, а также кадровым вопросам принимаются вышестоящим, по отношению к производственному менеджменту, руководством. Действующая корпоративная культура предоставляет персоналу большое количество социальных льгот и гарантий, но не обеспечивает результативность и производительность труда. С другой стороны, большое число ограничивающих норм и правил в совокупности с разветвленным бюрократическим аппаратом являются препятствием для реализации творческого потенциала сотрудников компании.

В условиях глобальной конкуренции совершенствование системы менеджмента нацелено на достижение конкурентного преимущества посредством решения актуальных, по мнению соискателя, вопросов развития предметной области менеджмента: 1) ускорения инновационных процессов; 2) повышения качества и скорости принимаемых решений; 3) привлечения наиболее качественных ресурсов из внешней среды; 4) повышения адаптивных свойств организации; 5) выполнения условий финансовой устойчивости и концентрации капитала.

В результате принципиального развития выводов гипотезы исследования обоснована концепция процесса реализации механизма повышения эффективности менеджмента на основе принципов: 1) экономической целесообразности механизма повышения эффективности менеджмента; 2) учета уровня индивидуального развития участников бизнес-процесса; 3) учета сложности технологического процесса; 4) учета нестабильности и угроз внешней среды; 5) максимальной самоорганизации участников бизнес-процесса; 6) экономической нецелесообразности априорной иерархичности;

7) эволюционного развития предметной области менеджмента на основе трехвекторной модели. Эти принципы нацелены на систематизацию процесса организационных преобразований в условиях нестабильности отношений менеджмента.

Для детального описания предметной области исследования автором в работе предлагается использовать как принципы канонического менеджмента, так и принципы концепций Г. Хэмела, Ф. Котлера и других современных ученых.

Обоснование настоящей концепции связано с особенностями объекта исследования Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» как крупного производственного предприятия пищевой промышленности, что накладывает определенные ограничения на ее практическую применимость. В область возможного распространения концепции входят крупносерийные пищевые предприятия массового производства, основными отличительными особенностями которых являются: жесткие гигиенические требования в соответствии с правилами пищевой безопасности; сжатые сроки реализации продукции, исключающие возможность продолжительного складского хранения, поточный крупносерийный характер производства, высокий уровень автоматизации производственного оборудования.

Методика оптимизации систем менеджмента сводится к определению для исследуемой организации двух точек в предметной области менеджмента: оптимальной (оптимальное сочетание тейлоризма, институционализма и виртуализма, исходя из условия максимальной эффективности и необходимой устойчивости организационных связей) и фактической. Цель методики – разработка мероприятий, позволяющих совершенствовать систему отношений менеджмента исследуемой организации на основе перемещения в предметной области менеджмента ее организационной модели из фактической точки в оптимальную. Выделено пять этапов методики оптимизации систем менеджмента: 1) определение оптимальной точки исследуемой организации в

предметной области менеджмента; 2) определение фактической точки; 3) расчет ожидаемого экономического эффекта; 4) оценка рисков; 5) разработка и внедрение мероприятий по реформированию системы менеджмента организации. Для этой цели могут использоваться как устойчивый (последовательный), так и скачкообразный методические подходы к совершенствованию систем менеджмента организации.

Таблица 4

Апробация методики на примере Капирского завода ООО «Пепсико Холдингз»

Этап 1. Определение оптимальной точки	
Степень самостоятельности – средневзвешенная степеней свободы элементов системы (делегированных функций менеджмента)	$f=0,461$
Значение коэффициента информационно-технической оснащенности	$i=1$
Определена интеллектуальная емкость системы	$I_e=0,461$
Коэффициент автоматизации получен как результат деления общего количества трудовых и автоматизированных операций	$A/N = 0,636$
Определена оптимальная виртуальная составляющая	$V=0,31$
Определена институциональная составляющая	$I=0,44$
Получена оптимальная доля тейлоризма	$T=0,259$
Этап 2. Определение фактической точки	
Вычислена фактическая составляющая тейлоризма	$T_f=0,539$
просуммированы затраты, связанные с персоналом (млн. руб.)	$L=775,5$
Из них – расходы на поддержание корпоративной культуры (млн. руб.)	$dL_a=257,9$
Определена фактическая составляющая институционализма	$I_f=0,33$
Фактическая виртуальная составляющая	$V_f=0,131$
Этап 3. Расчет ожидаемого экономического эффекта	
Эффект от ускорения оборачиваемости капиталов (млн. руб.)	$dF = 45,1$
Экономия капитальных вложений за счет уменьшения управленческих ошибок ускорения инвестиционных процессов (млн. руб.)	$dK = 48,5$
Сокращения затрат, связанных с персоналом (млн. руб.)	$dL=290,3$
Планируемый прирост степени виртуализации	$dV=0,179$
Ожидаемый экономический эффект	$dS=68,72$
Этап 4. Оценка рисков	
Принятие риска потери финансовой устойчивости в виду значительной финансовой мощи ООО «Пепсико Холдингз»	
Этап 5. Разработка и внедрение мероприятий	
Рекомендованы инструменты совершенствования организационной структуры исследуемой организации.	

Апробация проведена на основе предложенной соискателем методики на примере отношений менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» – крупнейшего и наиболее репрезентативного завода компании, в наибольшей степени отражающего особенности менеджмента объекта исследования (табл. 4).

В результате апробации удалось определить для системы отношений менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» фактическую и оптимальную точки в предметной области менеджмента, степень соответствия концепции сетецентризма, «Менеджмента 2.0» и «Маркетинга 3.0», а также рассчитать ожидаемый экономический эффект организационных преобразований (табл. 5).

Также проведена оценка соответствия организационной структуры до и после организационных преобразований на соответствие сетецентрической концепции Л.Ф. Никулина, а также анализ организационной модели ООО «Пепсико Холдингз» с использованием критерия соответствия принципам «Менеджмента 2.0» и «Маркетинга 3.0» с целью выявления специфики версии менеджмента 3.0.

Данные, приведенные в качестве результатов анализа, оценки и апробации (таблица 5) означают, что система менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» на момент исследования на 53,9% соответствует принципам тейлоризма, на 33% – институционализма и на 13,1% – виртуализма. После проведения организационных преобразований предметная область исследования может принять новую конфигурацию: тейлоризм – 49%, институционализм – 20%, виртуализм – 31% при соответствующем приращении степени сетецентричности системы с 30% до 50%, сопровождающееся повышением степени соответствия принципам «Менеджмента 2.0» с 32% до 88% и «Маркетинга 3.0» – с 30% до 80%. Значение степени сетецентричности, отличное от 100%, означает, что даже после организационных преобразований системы менеджмента Каширского

завода ООО «Пепсико Холдингз» может развить сетецентричность лишь наполовину от прогнозных требований концептуальной гипотетической сетецентрической модели, что обусловлено внешними и внутренними условиями среды.

Таблица 5

Результаты апробации

Концепции менеджмента	Система менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз»	
	Фактическая	Оптимальная
Тейлоризм	53,9%	25%
Институционализм	33%	44%
Виртуализм	13,1%	31%
Менеджмент 2.0	32%	88%
Маркетинг 3.0	30%	80%
Сетецентризм	30%	50%
Ожидаемый экономический эффект преобразований в системе менеджмента (см. выше)		68,72 млн. руб. в год

Как сетецентризм, «Менеджмент 2.0» и Маркетинг 3.0 характеризуют горизонтальное развитие в системе менеджмента организации за счет сетезации и самоорганизации предметной области менеджмента. При определенной сонаправленности все-таки сетецентризм является более комплексным и ёмким теоретическим подходом, так как значительно глубже проникает в тонкости отношений менеджмента, приближаясь к формирующейся на сегодняшний день версии «Менеджмента 3.0»<sup>1</sup>, в которой основной движущей силой хозяйственной деятельности является не корпорация, а индивид с учетом его личностной системы ценностей и потребности профессиональной и интеллектуальной самореализации. Этот переход обусловлен сверхсложным многоаспектным характером современной практики менеджмента, связанной с вовлечения творческого потенциала индивида, вследствие уникальности задач

<sup>1</sup> Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley, 2011, 464p.p.

и неприменимости шаблонного подхода при их решении. Уровень принятия решений в такой организационной модели – не административная иерархия, а прослойка квалифицированных специалистов и экспертов, что при условии автоматизации трудовых операций означает сплющивание организации. Другими словами, в «Менеджменте 3.0» сверхсложность, а не иерархия является основой системообразования.

Реальный менеджмент Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз» еще не достиг требований «Менеджмента 2.0» и «Маркетинга 3.0». Иначе – имеет место отставание в горизонтальном развитии менеджмента Каширского завода ООО «Пепсико Холдингз», и соответственно возможности совершенствовании организационной структуры данной конкретной организации, что позволяет рассматривать данную методику как состоятельную и практически применимую.

В рамках апробации методики оптимизации систем менеджмента для Каширского завода разработан перечень рекомендуемых инструментов организационных преобразований, направленных на оптимизацию системы менеджмента исследуемой организации: 1) делегирование как инструмент либерализации организационной структуры, нацеленный на ослабление жесткости организационных связей; 2) организационный кодекс как свод условий взаимодействия между участниками организации, призванный заменить объемные корпоративные политики; 3) внутренние взаиморасчеты как эффективный инструмент учета вклада каждого участника в достижение общих результатов; 4) аутсорсинг; 5) децентрализация как предоставление управленческой автономии различным подразделениям; 6) синхронизация, представляющая собой приведение организационной структуры в соответствие с профилем бизнес-процесса; 7) структурное «переверачивание» (upside down organization) как смещение приоритетности в бюджетном распределении с центрального уровня в сторону местных инициатив; 8) дебюрократизация как частичное устранение промежуточного управленческого звена; 9) перегрузка

как сокращение управленческого персонала; 10) программа проверки профессиональной пригодности; 11) бизнес-вовлечение как внедрение на разных уровнях управления компании бизнес-лидеров; 12) внедрение функции управления изменениями (change management), направленной на ускорение инновационной деятельности компании.

В заключении диссертационного исследования сформулированы полученные результаты

## ПУБЛИКАЦИИ НА ТЕМУ ДИССЕРТАЦИИ

1. Носырев М.А. Сетецентричность как критерий эффективности менеджмента [текст] /Никулин Л.Ф., Носырев М.А. //Русский инженер (издание рекомендовано ВАК РФ). 2011. №2. – С. 70-72 (авт. 0,5 п.л.).

2. Носырев М.А. Виртуализация предметной области менеджмента как способ дебюрократизации [текст] Носырев М.А / Научное обозрение. Серия 1 Экономика и право (издание рекомендовано ВАК РФ). 2011. №1. – С. 59-63 (авт. 0,5 п.л.).

3. Носырев М.А. Точка бифуркации современного менеджмента [текст] Носырев М.А / Транспортное дело России (издание рекомендовано ВАК РФ). 2010. №10. – С. 44-45 (авт. 0,5 п.л.).

4. Носырев М.А. Принципы Устойчивого Развития («Sustainability») как наиболее передовой способ стратегического корпоративного менеджмента на примере компании «PepsiCo International» [текст] Носырев М.А// Сборник статей Корпоративного курса профессионального развития студентов РЭУ им. Г.В. Плеханова, раздела 7 «Стратегия», подраздела 7.1 «Поиск новых направлений развития», 2010 (авт. 0,5 п.л.)

5. Носырев М.А. Методика оценки сетецентрического менеджмента [текст] Носырев М.А// Сборник статей I Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, магистров и молодых ученых «Экономика России: посткризисный период», 2011 (авт. 0,5 п.л.)



Напечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 100 экз. Заказ № 274





10 ~